

彼得·杜拉克／著 余佩珊／譯

許士軍、鄧佩瑜／聯合推薦

實戰智慧
叢書
154

李仁芳博士策劃

提供實戰經驗
啟發經營智慧

非營利機構的 經營之道



基金會、慈善機構、宗教團體、社區組織、醫院
學校、醫療保健機構的管理實務與原則

與全美九位非營利界傑出人士的精采對談

*Managing the Non-Profit Organization:
Principles and Practices
by Peter F. Drucker*

實戰智慧叢書 ⑮④

非營利機構的經營之道

余佩珊／譯

Managing the Non-Profit Organization

by Peter F. Drucker

Managing the Non-Profit Organization

國際中文版授權◎大蘋果股份有限公司

Copyright © 1990 Peter F. Drucker

Chinese language publishing rights arranged with Peter F. Drucker
through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

Chinese language copyright © 1994 by Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.

All rights reserved.

實戰智慧叢書⑮

非營利機構的經營之道

原 書 / *Managing the Non-Profit Organization*

作 者 / Peter F. Drucker

譯 者 / 余 佩 珊

策 劃 / 李 仁 芳 博士

主 編 / 胡 芳 芳

責 任 編 輯 / 許 邦 珍

發 行 人 / 王 榮 文

出 版 者 / 遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之五

郵撥 / 0189456-1

電話 / (02)365-3707 傳真 / 365-8989

發 行 代 理 / 信報股份有限公司

電話 / (02)365-1212 傳真 / 365-7979

著作權顧問 / 蕭雄淋律師

法 律 顧 問 / 董安丹律師、王秀哲律師

排 版 / 天翼電腦排版印刷股份有限公司

印 刷 / 優文印刷股份有限公司

□ 1994(民 83)年 8 月 16 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價 250 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-2391-0 (英文版ISBN 0-88730-601-2)

《實戰智慧叢書》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，為了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步為營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建

立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啓發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，爲未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作爲他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，爲明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他爲叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由輔大管研所教授李仁芳博士擔任策劃、胡芳芳小姐擔任主編，希望借重他們在學界、企業界及出版界的長期工作心得，能爲叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話

李仁慧

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界

將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世與亂市中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣(Corporate Taiwan)經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人吸取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系系主任，現為管研所教授，主授「組織理論」與「競爭策略」；並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人間關係與組織生產力》等書。

〈推介專文1〉

向非營利機構學習

許士軍

一般在介紹一部書時，幾乎都以書中內容為題材。但是，如果這部書的作者是彼得·杜拉克時，往往是介紹這位作者和介紹書的內容同樣吸引讀者的興趣。嚴格說來，杜拉克是不需要介紹的；誠如早在一九八〇年元月出版的《哈佛商業評論》中一篇以「為什麼要閱讀杜拉克？」為題的文章開首所說：「只要你一提到彼得·杜拉克的名字，在企業叢林中就會有無數雙耳朵豎起來聽。」^①

杜拉克目前已八十四歲高齡，超過一般人退休年齡已近二十年之多，然而他敏銳的洞察力和著述上的生產力似乎毫無減退，從一九三九年的《經濟人的終結》、一九四二年的《工業人的未來》，到一九五四年的《管理實務》、一九七四年的《管理：任務、責任、實務》，以至於近年著作，如一九八五年的《創新與創業》、一九八六年的《管理的疆界》、一九九三年的《後資本家社會》，

每一部書的問世，無不帶動一陣風潮，引發一陣轟動，也成為無數意見領袖口中經常引用的來源，而且這種影響力，不限於目前他所居住的美國，也不局限於企業或管理學界。無怪乎最近卡洛·甘迺迪（Carol Kennedy）所著《管理大師小傳》（Guide to the Management Gurus）中所包括的，都是赫赫有名的人物，如較早的韋伯、費堯、巴納德，晚近的安索夫、李維特、波特、大前研一等共計三十三位，然而作者在介紹杜拉克時，卻賦予他以「大師中的大師」的唯一榮譽。

本部《非營利機構的經營之道》，也是杜拉克最近著作之一，也代表多年以來人們所迫切盼望的一部這樣的書。一方面，隨著社會的進步和多元化，有愈來愈多的社會功能或服務，仰賴非營利機構提供；但是，對於這類機構的管理，人們卻有不知如何下手或何處著力之感。我們多年來所累積的管理知識或經驗，主要來自營利性的企業機構，一旦將利潤動機和利潤績效標準拿走，頓時有茫然之感。

也就因為這一緣故，杜拉克從另一個角度來看。他認為，世界上有許多管理績效良好的非營利機構，這一事實代表兩種重要涵義：第一，管理和營利是可以分開的；第二，這些成功機構的管理更能掌握管理的本質，值得營利機構學習。在一篇刊於《哈佛商業評論》的文章中，杜拉克這樣說：「女童軍、紅十字會與基督教會等非營利組織，逐漸成為美國管理實務的領導者。這些組織在策略制定與董事會績效方面，做到了大多數美國企業還做不到的事情；在激勵和確保知識

勞動者的生產力方面，他們則是道地的管理先驅，足以作為企業的榜樣。」^②

非營利機構的管理，不是靠「利潤動機」的驅使，而是靠「使命」的凝聚力和引導。經由能反映社會需要的「使命」界說以獲得各方面擁護群的支持；他說：「募款的目的，是支持非營利機構可以順利實現自己的使命，而不是將使命置於募款之下。」由於非營利機構大量依靠義工的熱誠與奉獻，如何領導這群「熱心有餘而服從不足」的人員，杜拉克說，「領導的關鍵，不在領袖魅力，而是使命。」他特別強調：「專注於個人魅力，將使領導者走上誤導的不歸路。」「身為主管，其職責就是要使使命中的說詞，轉換成更精確的目標。」

諸如這類智慧的語言，在本部《非營利機構的經營之道》書中，隨處可見。多年以來，個人一直是杜拉克的仰慕者，從細讀他的著作中，往往可以獲得從其他著作中不易獲得的啟發。在管理的汪洋大海中，杜拉克的思想總像一座不斷閃爍發光的燈塔，指引航行者的方向和給予莫大的鼓舞力量。現在非常興奮的，遠流出版公司邀請余佩珊教授將本書以流暢而忠實的文字譯為中文，使更廣大的國內讀者可以共同分享這一智慧的果實以及令人振奮的光熱，個人願在此除了推介這部好書外，並向出版者與譯者表示最高的敬意。

〔注釋〕

② Alan M. Kantrow, "Why Read Peter Drucker?" Harvard Business Review, January-February 1980, PP.74-82.

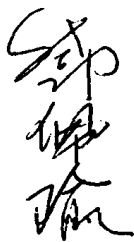
②杜拉克著，徐聯恩譯：「向非營利組織學管理」，《世界經理文摘》第四〇期，一九八九年九月一日出版。

〔推薦人簡介〕許士羣，民國二十五年生，國立台灣大學經濟系畢業，國立政治大學政治研究所法學碩士，美國密歇根大學企業管理碩士及博士。曾任政大企業管理學系主任，企業管理研究所所長，台大管理學院首任院長，並曾在新加坡國立大學管理學院任教前後十年。個人

著作包括有：《現代行銷管理》、《國際行銷管理》、《管理學》及《轉型中的我國大學及管理教育》等書。

現任台大工商管理學系教授，並兼任管理科學學報總編輯。

「非營利」的激情



三年前，在洛杉磯參加全美非營利組織聯會時，赫然發現議程中有管理大師彼得·杜拉克的專題演說，會後又獲贈他的新書。當時，我感到的驚訝，正如彼得自己在書中所述：「經營、管理這些名詞代表商業，與非營利組織有何相干？」返台將書閱畢，心中不禁湧出一股混合著舒暢與喜悅的感動。

回想在大二時，即進入天主教會打工，參與比利時神父的募款工作。畢業時，由神父的提示：「社會服務與社會教育工作，在台灣尚未真正展開，與其由我們外國人做，不如中國人自己去做。」因而一腳踏進彼得·杜拉克所謂的「非營利界」。由開辦兒童中心、兒童博物館、訓練義工展開為兒童服務的社教工作，到今天經營基金會和促進會、推展公德意識、宣揚公益精神。二十多年走過來，雖有欣慰，卻也觸碰過不少的「無奈和困頓」，直到讀完彼得的書，才使我完全舒坦、釋然，

因為我心中種種的疑惑、心酸和堅持一一被道破、說中。

彼得於二十年前，將注意力轉向非營利界，遍訪此行傑出人士，廣為收集資料，在充分瞭解實況後，即以他數十年浸淫「管理與經營」的研究心得，為非營利組織把脈、診斷，並且提出偏方。

他在書中清楚地點出非營利產品的特性和本質。它是改善人類生活和生命品質的一種無形的東西——使人獲得新知，使空虛無主的人獲得充實與自在，使天真無邪的兒童長成有自尊、有自信的青年，使有傷痛的患者獲得痊癒……。因此，經營非營利事業應以「使命」為重，不能像商界那樣以「追求利潤」為目的，只在乎商品「賣與買」的交易，而是要全心投入創造出價位、視野、觀念、設想和服務來點化人類，改善環境與社會。它的精神是仁愛的、利他的、為公眾利益著想的，作法應是兼具系統化、持續性和前瞻性的。

非營利組織的興起，是為彌補營利界凡事以利潤為考量和政府部門以照顧多數民眾為原則，而產生的偏差和不足。範圍很廣，包括教育、文化藝術、醫療保健、福利、宗教、人群服務、環境保護、動物保育、社會公利（如：人權、消費者權益、婦女權、公共聯合勸募、公共設施、休閒……）等。在美國，這些非營利組織正形成所謂的「第三部門」（the third sector），與商業部門和政府部門相輔相成，對促進社會的健全發展有極大的貢獻。

彼得認為非營利事業的成效，不全能作計量評估，但卻極力主張以管理的理念架構和技巧，爲它制定具體可行的目標、計畫和策略，以便能使它所造福人群的「使命」順利達成。

他鼓勵非營利組織界定市場，建立擁護群，獲取更多人的支持，促使組織穩定發展，時時注意外在環境的變化，對內確實衡量本身的能力，以便適時推出「革新」方案。他一針見血地指出，從事此行業可能面臨的困境和盲點——仰賴義工、又不能隨意調度義工的無奈，動之以情的募款會產生善意疲乏症，忘情的投入容易造成活力喪失的現象，執事者要如何領導和開發自我？他又以抽絲剝繭的方式，訪談此行傑出人物，導引出他們種種的心路歷程，爲「非營利機構的經營之道」作最真實的印證。

我個人由此書獲益良多，欣賞之餘，不時採用書中精華，在過去一年我所主持的「基金會成長班」，與執行業務的同道分享，並邀東海大學余佩珊教授翻成中文，大力推薦給遠流出版。希望透過文字的流傳，讓更多從事此行的有志之士得到指引，也讓廣大的社會大眾瞭解「非營利」的真諦，大家建立共識，共同爲建造美好社會而努力。

尤其於當今的台灣社會，在經濟飛揚之後，外匯存底和國民所得增加，企業與個人都較有能力回饋社會，民眾參與社會的意識抬頭，各式各樣的基金會、協會紛紛成立，募款活動和慈善義賣花樣百出，民間活力澎湃，但無規範，應具「爲他人著想」精神的醫療服務和教育工作又頻頻

傳出狀況，而真正的「非營利事業」理念基礎模糊，人才和教材都十分短缺，此書中文版的推出期待會是一本及時而至的「指南方針」。何況，彼得所談的《非營利機構的經營之道》是兼容並蓄的，他一方面提醒非營利界重視管理的手法和過程，以便使理想和使命得以實現，另一方面也點出營利界的成敗關鍵在於有無「使命感」，他在為非營利開處方的同時，也為營利界點穴。所以，此書對營利界也是頗具參考價值。

〔推薦人簡介〕鄧佩瑜，資深非營利組織工作者，曾任天主教快樂兒童中心主任、中華兒童博物館館長、消費者文教基金會婦女兒童委員會召集人、洪建全基金會文經學苑總幹事等職；現任秀蓮文教基金會執行長、中華民國群我倫理促進會副秘書長、天下雜誌行政顧問。早期在夏令營、社區、動物園、圖書館和醫院為兒童開創許多有主題又別具風格的社教活動，近年積極結合社會資源推展「公德、公益、群我倫理」觀念，並為基金會和非營利組織開設有「認識非營利組織」、「基金會的檢視與展望」、「公益界的倫理省思」、「募款」、「義工組織」、「方案設計與企劃」等課程。

〈中文版序〉

現代社會的第三部門



從表面上看起來，本書是由美國人撰寫，旨在討論美國的社會和社區機構，以及其所面臨的問題。不過，由於書中所闡述的一些挑戰和難題，在所有已開發的地區中已經變得愈來愈普遍，中文讀者應該也會對此感到關心。

過去一世紀以來，西方社會早已對社區（或稱社群，community）和社會（Society）的諸多困境提出了兩點解答。第一個答案已達百年之久，認為可以把這些難題搬到市場（market）上去解決。不過到了二十世紀初期，這套法寶就不靈了。市場可說是整頓經濟活動最佳、也是唯一的方式，可是應用到社區問題時就不能同日而語了。這正好說明了為什麼從一八八〇年開始，德國率先提出了福利國家的概念，從此有愈來愈多的社區問題都交給政府去處理解決，本世紀出現的集權政府正是其矯枉過正的下場，共產主義尤為其佼佼者。於是這第二套錦囊妙計也完全失效了，老實說，